

青森市公立病院改革プラン 2016 - 2020
点検・評価報告
(平成 30 年度実績)

令和元年 10 月
青森市民病院・青森市立浪岡病院

目次

1	青森市公立病院改革プラン2016-2020 点検評価について	1
2	改革プラン点検	
	(1) 実績と計画値の比較	
	●市民病院	2
	●浪岡病院	8
	(2) 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割（市民病院、浪岡病院） ...	14
	(3) 再編・ネットワーク（市民病院、浪岡病院）	14
	(4) 経営形態見直し（市民病院、浪岡病院）	14
3	自己評価	14
	(別紙1) 収支計画【市民病院】	
	(別紙2) 収支計画【浪岡病院】	

青森市公立病院改革プラン 2016 - 2020 点検・評価 (平成 30 年度実績)

1 青森市公立病院改革プラン 2016-2020 点検評価について

青森市では、青森市民病院（以下「市民病院」という。）及び青森市立浪岡病院（以下「浪岡病院」という。）の果たすべき役割を明確化するとともに、病院収支の改善や経営基盤の強化などを通じて、持続可能な病院経営を目指すため、「青森市公立病院改革プラン 2016 - 2020（以下「改革プラン」という。）」を平成 29 年 5 月に策定しました。

更には、地域医療に携わる有識者の方々に構成する「青森市地域医療に関する有識者会議」を開催し、「改革プラン」に掲げた市民病院の病床規模の見直しや、浪岡病院の将来のあり方などについて頂いた御意見を踏まえ、新たな取組を加え、早期に取り組まなければならない事項として『「青森市公立病院改革プラン 2016 - 2020」の加速化に向けて（以下、「加速化プラン」という。）』を平成 29 年 12 月に取りまとめ、経営改善に取り組んできているところです。

この「改革プラン」につきましては、決算状況を踏まえ、毎年、点検・評価することとしております。

なお、「改革プラン」に掲げる計画値は、平成 28 年度決算見込値をベースとしております。

平成 30 年度決算に基づく、市民病院及び浪岡病院の点検・評価の結果は以下のとおりです。

2 改革プラン点検

(1) 実績と計画値の比較

市民病院

平成 30 年度の実績につきましては、計画と比較して、収入・支出ともに下回ったものの、支出より収入の下回った額が多いことから、平成 29 年度に引き続き赤字決算となり、資金不足額は 1,309,925 千円で、前年度に比べ 298,555 千円増加しました。

この主な要因として、収入面については、

(a) 入院収益について、平成 31 年 2 月中旬にかけて一部病棟での入院患者のインフルエンザ罹患者の急増に伴い、蔓延防止対策として、入院制限、手術延期を行った影響等により、入院患者数が減少し計画値を下回ったこと、

(b) 外来収益についても、眼科医が通年で 1 名体制であったなどの影響もあり、外来患者数が減少し計画値を下回ったこと、

などの理由により、経常収益が 969,295 千円計画値を下回り、

また、支出面については、

(c) 給与費について、人事異動等による退職給付費の減等により、計画値を下回ったこと、

(d) 薬品費や診療材料費などの材料費は、医業収益の減収見合いに加え、ベンチマークシステムの活用によるコスト削減となり、計画値を下回ったこと、

などにより、経常費用が 716,026 千円下回ったものの、収入の減が支出の減を上回ったことから、経常損益についても計画値と比較し 253,269 千円悪化したところです。

なお、特別利益及び特別損失を含んだ純損益については、特別利益として、他会計繰入金として、(当初予算の)一般会計からの基準外繰入金が 150,000 千円にインフルエンザの影響等による追加補正分の 100,000 千円を加え、合計 250,000 千円となったほか、固定資産売却益の 19,659 千円や過年度損益修正益の 16,073 千円を計上した等の結果、純損益が計画値から 32,376 千円改善したものの、資金不足額は計画値と比べ 548,116 千円上回ったところです。

【収入】

項 目		計 画	実 績	比 較 (実績－計画)
(a)	病床利用率	65.0%	66.5%	+1.5P
	入院延べ患者数	127,641 人	111,431 人	△16,210 人
	入院収益	7,245,030 千円	6,363,589 千円	△881,441 千円
	入院診療単価	56,761 円	57,108 円	+347 円
(b)	外来延べ患者数	207,766 人	186,586 人	△21,180 人
	外来収益	2,279,816 千円	2,157,129 千円	△122,687 千円
	外来診療単価	10,973 円	11,561 円	+588 円
経 常 収 益 計		10,879,350 千円	9,910,055 千円	△969,295 千円

※病床利用率の計画値については 538 床、実績値については平成 31 年 3 月 31 日時点の 459 床による算定

【支出】

項 目		計 画	実 績	比 較 (実績－計画)
(c)	職員給与費	5,435,499 千円	5,232,852 千円	△202,647 千円
(d)	材料費	2,790,059 千円	2,382,151 千円	△407,908 千円
経 常 費 用 計		11,186,701 千円	10,470,675 千円	△716,026 千円

【損益、資金不足】

項 目	計 画	実 績	比 較 (実績－計画)
経常損益	△307,351 千円	△560,620 千円	△253,269 千円
純損益（特別利益・損失含む）	△307,351 千円	△274,975 千円	+32,376 千円
資 金 不 足 額	761,809 千円	1,309,925 千円	+548,116 千円

(Ⅰ)医療機能等指標に係る数値目標

項 目	平成 30 年度		比 較 (実績－計画)
	計 画	実 績	
紹介率	80.0%	81.7%	+1.7P
逆紹介率	65.0%	78.1%	+13.1P
手術件数	3,033 件	2,823 件	△210 件
救急車受入件数	2,788 件	2,605 件	△183 件
臨床研修医数	20 人	19 人	△1 人

(Ⅱ)経営指標に係る数値目標

項 目	平成 30 年度		比 較 (実績－計画)
	計 画	実 績	
1)収支改善に係るもの			
経常収支比率	97.3%	94.6%	△2.7P
医業収支比率	93.3%	89.8%	△3.5P
経常損益額	△307,351 千円	△560,620 千円	△253,269 千円
資金不足額	761,809 千円	1,309,925 千円	+548,116 千円
資金不足比率	7.7%	14.6%	+6.9P
2)経費削減に係るもの			
材料費対医業収益比率	28.0%	26.6%	△1.4P
後発医薬品使用割合	80.0%	88.3%	+8.3P
3)収入確保に係るもの			
病床利用率	65.0%	66.5%	+1.5P
1日当たり入院患者数	349.7 人	305.3 人	△44.4 人
1日当たり外来患者数	851.5 人	764.7 人	△86.8 人
入院診療単価	56,761 円	57,108 円	+347 円
外来診療単価	10,973 円	11,561 円	+588 円
4)経営の安定性に係るもの			
医師数	57 人	57 人	－
看護職員数	367 人	363 人	△4 人
一時借入金残高	1,700,000 千円	1,800,000 千円	+100,000 千円
他会計借入金残高	574,430 千円	574,430 千円	－

※病床利用率の計画値については 538 床、実績値については平成 31 年 3 月 31 日時点の 459 床による算定

(Ⅲ) 数値目標達成に向けての具体的な改革プランの取組計画及び実績 **※加速化プラン追記**

項目	計 画		平成 30 年度実績	
①安定した医療提供体制の確保	【ア 医療従事者の確保対策】 数値目標（再掲）			
	医師数	57 人	57 人	—
	看護職員数	367 人	363 人	△4 人
	・弘前大学に対する医師派遣要望の継続 ・病院ホームページ等を活用した公募による医師確保 ・呼吸器内科・精神神経科の診療再開 ・看護職員及び医療技術職員の増員及び育成 ・医療従事者の負担軽減のための医師事務作業補助者及び看護補助者の増員、研修によるスキルアップ ・魅力ある職場づくりによる新規採用者の増及び離職者の減		・平成 30 年 11 月に派遣元の弘前大学に対し、医師派遣要請を行うとともに、全国自治体病院協議会の医師求人支援センターや、市民病院のホームページにおいて医師の公募を実施した。 ・常勤医師数は、休診診療科の再開には至らなかったが、前年度に比べ1名増で計画値どおりとなった。	達成
	※加速化プラン 【医療機能】 ・総合診療科設置の検討		・看護職員数は、7 対 1 看護体制は維持しているが、計画値を下回った。	未達成
	【イ 臨床研修医指導・育成】 数値目標（再掲）			
	臨床研修医数	20 人	19 人	△1 人
	・魅力ある臨床研修プログラムの作成		・研修医数は、前年度に比べ1名増の 19 名となったが、計画値を下回った。	未達成
	【ウ 急性期機能の維持・強化】 数値目標（再掲）			
	手術件数	3,033 件	2,823 件	△210 件
救急車受入件数	2,788 件	2,605 件	△183 件	
・救急搬送患者の積極的、効率的な受け入れ体制の構築 ・医療機器の更新や最新機器の導入による高度医療提供体制の維持		・救急車の受入件数は、前年度に比べ1件増の 2,605 件となったが、計画値を下回った。 ・X線撮影システムやモニタリングシステムを更新する等、高度医療供給体制の維持向上を図った。	未達成	
※加速化プラン 【医療機能】 ・救急患者の受け入れ体制の強化 【更なる経営改善に向けた取組】 ・救急患者の受け入れ体制の強化（再掲）				

	【エ その他】			
	※加速化プラン 【組織体制の見直し】 ・がん診療支援室の設置		・平成30年10月から「がん診療推進室」を設置し、がん診療に関する院内の連携強化を図るとともに、患者や家族に対する切れ目のないケア提供の充実を図った。	達成
②医療機能、医療需要に見合う病床規模へのダウンサイジング	・病床稼働率及び医療需要に見合った病床削減数の検討 ・チーム医療の推進を図るために必要な職員の増員及び配置 ・病床を削減する際には、大部屋を現在より少人数とし、療養環境の向上を図る ※加速化プラン 【院内スペースの有効活用】 ・下層階の活用 ・上層階の活用 【稼働病床の適正化】 ・79床の病床を削減し、459床とする		・平成30年10月1日から、病床数を538床から459床へと適正な病床規模へのダウンサイジングを実施するとともに、小児科病棟である4階東病棟について、大部屋を少人数とし、療養環境の向上を図った。 ・空きスペースを活用し、がん対策の充実・強化を図るための「がん診療推進室」の設置及び「がん相談支援センター」を開設するとともに、医療従事者が働きやすい環境づくりとして「ラウンジ」を設置した。	達成
③病院経営を継続していくための強い経営体質への転換	【ア 地域連携の強化による紹介患者数の増】 数値目標（再掲）			
	紹介率	80.0%	81.7%	+1.7P
	逆紹介率	65.0%	78.1%	+13.1P
	・地域医療連携室の体制強化による紹介実患者数の増 ・地域の医療機関との連携強化 ・医療機器共同利用の推進 ※加速化プラン 【更なる経営改善に向けた取組】 ・地域医療連携の強化・ネットワークの構築		・紹介率・逆紹介率とも計画値を上回った。 ・平成30年7月から、地域の医療機関を訪問し、連携の強化を図った。	達成

【イ その他患者数の増対策】 数値目標（再掲）				
病床利用率	65.0%	66.5%	+1.5P	
1日当たり入院患者数	349.7人	305.3人	△44.4人	
1日当たり外来患者数	851.5人	764.7人	△86.8人	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 接遇対策による病院のイメージアップの継続 ・ ホームページや市広報誌などによる市民病院からの情報発信 ・ 救急搬送患者の積極的、効率的な受け入れ体制の構築（再掲） ・ 受診しやすい環境の提供 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 接遇の重要性を浸透させるため研修を行なった。 ・ ホームページや広報誌「ほほえみ」を発行し、情報発信を行なった。 ・ 平成31年2月中旬にかけて一部病棟での入院患者のインフルエンザ罹患者の急増に伴う入院制限、手術延期を行ったことや、眼科医が通年で1名体制であったことなどの影響により、1日当たり入院患者数・1日当たり外来患者数とも計画値を下回った。 ・ 特室のリフォームや小児科キッズスペースを温かみのある安全な空間に改修するなど、患者の療養環境の向上を図った。 		未達成
※加速化プラン 【医療機能】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 救急患者の受け入れ体制の強化（再掲） 【更なる経営改善に向けた取組】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 接遇向上に向けた取組みの院内への浸透 				
【ウ 診療単価の増】 数値目標（再掲）				
入院診療単価	56,761円	57,108円	+347円	
外来診療単価	10,973円	11,561円	+588円	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種加算取得 ・ DPC機能評価係数Ⅱ対策 ・ 診療報酬の請求漏れを防ぐため、定期的に院内研修会を実施 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成30年度診療報酬改定に伴う対応を実施し、新規加算や上位加算を取得する等、診療単価の増に努めたことにより、入院診療単価・外来診療単価とも計画値を上回った。 		達成
※加速化プラン 【更なる経営改善に向けた取組】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 診療報酬改定への迅速な対応 				
【エ 価格交渉による材料費の削減及び集約化】 数値目標（再掲）				
材料費対医業収益比率	28.0%	26.6%	△1.4P	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格交渉のコンサルタント導入による診療材料費の削減 ・ 薬事委員会や診療材料委員会における使用品目の集約化の推進 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 薬品費については、平成30年6月に導入したベンチマークシステムを活用した価格交渉により経費削減を図るとともに、診療材料費については、価格交渉コンサルタントや平成30年8月に導入した 		達成
※加速化プラン 【更なる経営改善に向けた取組】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 診療材料のたな卸しの実施 				

		MRPベンチマークシステムを活用した価格交渉により経費削減を図り、材料費対医業収益比率は計画値を達成した。 ・診療材料のたな卸し実施し、在庫管理の適正化に努めた。	
	【オ 後発医薬品の使用割合向上】	数値目標（再掲）	
	後発医薬品使用割合	80.0%	88.3%
	・後発医薬品への積極的な切り替え	・後発医薬品への積極的な切り替えにより、使用割合は計画値を上回った。	達成
④上記以外の加速化プランに掲げた取組	【危機管理体制の強化】 ・医療安全管理室を中心とした医療安全管理体制の充実 ・災害拠点病院としての業務継続計画（BCP）の策定と、それに必要な研修や訓練の実施	・医療安全マニュアルを各部署に配置し、共有・遵守に努めた。 ・平成30年11月にBCPを策定し、それに基づく研修や訓練を実施した。	達成
	【更なる経営改善に向けた取組】 ・専属職員の配置による経営コンサルタントの有効活用	・専属職員の配置により、コンサルタント不在時であっても、院内各部局の調整を行い、有効活用を図った。	達成
	【更なる経営改善に向けた取組】 ・医療関係の業務を行なっている企画部門を事務局医事課に集約化し、「(仮称)経営企画T」を新設	・平成30年4月1日から事務局総務課に「経営企画チーム」を設置し、改革プランの総括的な管理や経営改善に向けた取組の調整を行った。	達成

(IV) 各年度の収支計画

別紙1のとおり

浪岡病院

平成 30 年度の実績につきましては、計画と比較して、収入、支出とも下回り、その結果、平成 29 年度に引き続き赤字決算となり、資金不足額は 507,907 千円となりました。

この主な要因として、収入面においては、

- (a) 入院収益について、平成 30 年 9 月末での精神神経科病床の廃止に向けて進めていた、入院患者の地域移行が 4 月 25 日で完了したことを主な要因として、入院患者数が減少し計画値を下回ったこと
- (b) 外来収益についても、平成 30 年 5 月から常勤内科医師 1 名が産休及び育休を取得したことや精神神経科常勤医師の年度末での退職などの影響もあり、外来患者数が減少し計画値を下回ったこと

などにより、経常収益が 403,581 千円計画値を下回り、

また、支出面においては、

- (c) 給与費について、精神神経科病棟の廃止に伴い市民病院に看護師 8 名を配置換えしたこと、作業療法士及び看護師の中途退職等により、計画値を下回ったこと
- (d) 薬品費や診療材料費などの材料費は、医業収益の減収見合いで、計画値を下回ったことなどにより、経常費用が 212,217 千円計画値を下回ったものの、収入の減が支出の減を上回ったことから、経常損益についても計画値と比較し 191,364 千円悪化したところです。

なお、特別利益及び特別損失を含んだ純損益については、特別利益について、他会計繰入金として、(当初予算の)一般会計からの基準外繰入金 150,000 千円に入院・外来収益の減等による追加補正分の 200,000 千円を加え、合計 350,000 千円となったほか、過年度損益修正益として、貸倒引当金と退職引当金の余剰分 7,199 千円、その他特別利益として、精神神経科病棟の補助金分の未収益化分 47,062 千円の合計 404,260 千円を計上したところであり、特別損失については、精神神経科病棟の廃止及び解体に伴い、帳簿価格 218,081 千円を除却費として計上した結果、純損益が計画値を 5,176 千円下回ったものの、資金不足額は、計画値と比べ 86,989 千円改善されました。

【収入】

項 目		計 画	実 績	比 較 (実績－計画)
(a)	病床利用率	32.3%	46.6%	+14.3P
	入院延べ患者数	23,469 人	5,947 人	△17,522 人
	入院収益	505,047 千円	196,362 千円	△308,685 千円
	入院診療単価	21,511 円	33,019 円	+11,508 円
(b)	外来延べ患者数	46,158 人	35,685 人	△10,473 人
	外来収益	252,266 千円	215,419 千円	△36,847 千円
	外来診療単価	5,465 円	6,037 円	+572 円
経 常 収 益 計		1,118,854 千円	715,273 千円	△403,581 千円

※病床利用率の計画値については 199 床（一般 92、精神 107）、実績値については平成 31 年 3 月 31 日時点の 35 床（一般 35、精神 0）による算定

【支出】

項 目		計 画	実 績	比 較 (実績－計画)
(c)	給与費	718,525 千円	610,869 千円	△107,656 千円
(d)	材料費	146,234 千円	74,628 千円	△71,606 千円
経 常 費 用 計		1,139,852 千円	927,635 千円	△212,217 千円

【損益、資金不足】

項 目	計 画	実 績	比 較 (実績－計画)
経常損益	△20,998 千円	△212,362 千円	△191,364 千円
純損益（特別利益・損失含む）	△21,018 千円	△26,194 千円	△5,176 千円
資 金 不 足 額	594,896 千円	507,907 千円	△86,989 千円

(I) 医療機能等指標に係る数値目標

項 目	平成 30 年度		比 較 (実績－計画)
	計 画	実 績	
紹介率	11.3%	19.9%	+8.6 P
逆紹介率	11.2%	30.4%	+19.2 P
救急搬送件数	200 件	213 件	+13 件
訪問看護件数	350 件	474 件	+124 件

(II) 経営指標に係る数値目標

項 目	平成 30 年度		比 較 (実績－計画)
	計 画	実 績	
1) 収支改善に係るもの			
経常収支比率	98.2%	77.1%	△21.1 P
医業収支比率	79.0%	60.9%	△18.1 P
経常損益額	△20,998 千円	△212,362 千円	△191,364 千円
資金不足額	594,896 千円	507,907 千円	△86,989 千円
資金不足比率	68.1%	92.1%	+24.0 P
2) 経費削減に係るもの			
職員給与費対医業収益比率	82.3%	110.8%	+28.5 P
材料費対料金収入比率	19.3%	18.1%	△1.2 P
3) 収入確保に係るもの			
病床利用率（一般）	26.5%	45.3%	+18.8 P
病床利用率（精神）	35.4%	—	—
病床利用率（全体）	32.3%	46.6%	+14.3 P
1日当たり入院患者数（一般）	26.5 人	15.8 人	△10.7 人
1日当たり外来患者数	173.5 人	133.7 人	△39.8 人
入院診療単価（一般）	32,967 円	33,558 円	+591 円
外来診療単価	5,465 円	6,037 円	+572 円
4) 経営の安定性に係るもの			
医師数	6 人	5 人	△1 人
一時借入金残高	571,000 千円	420,000 千円	△151,000 千円
他会計借入金残高	165,000 千円	165,000 千円	—

※病床利用率の計画値については199床（一般92、精神107）、実績値については平成31年3月31日時点の35床（一般35、精神0）による算定

(Ⅲ) 数値目標達成に向けての具体的な改革プランの取組計画及び実績 **※加速化プラン追記**

項目	計画	平成 30 年度実績	
<p>①浪岡病院の将来のあり方</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・当院の現状と今後の地域の医療需要を踏まえ、現在、将来的に持続可能な病院規模・機能について検討を進める。 ・検討に当たっては、地域医療構想で示された方向性や地域医療調整会議の場で示された取組内容を勘案しつつ、地域住民の皆様の声を伺いながら、慎重に進める。 <p>※加速化プラン</p> <p>【浪岡病院の建替】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今後も地域住民の健康管理、疾病の治療や予防の基幹となる病院として、更には高齢者医療にも対応し、地域に密着した施設としての役割を担うため、一般病床35床の規模で建替する。 <p>【一般病床数の適正化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般病床を92床から35床に削減する。 <p>【精神病床の廃止】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・精神神経科病床は平成30年9月末で廃止するが、外来は継続する。 <p>【医療機能等】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・引き続き24時間体制で救急患者の受入を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 30 年 4 月、新病院の医療機能を明確にするため、新浪岡病院建設基本構想を策定し、設計者を公募型プロポーザル方式により決定し、基本・実施設計に着手した。 <p>【事業概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業費：約 23 億円（※医療機器除く） ・病床数：一般病床 35 床 ・医療機能：現在の外来診療科を維持、救急告示病院、在宅医療の推進 <p>【スケジュール】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H30 年度：地質調査、既存施設解体設計 ・H30～R1.7 精神神経科解体工事 ・H30～R1 年度：新病院設計 ・R1～R2 年度：新病院建築工事 ・R2 年度：新病院開院 <ul style="list-style-type: none"> ・平成 30 年 10 月 1 日から一般病床数を 92 床から 35 床とし、精神神経科病床は廃止した。 	<p>達成</p>

②安定した医療提供体制の確保	【ア 医師、看護師及び医療技術職員の確保対策】 数値目標（再掲）			
	医師数	6人	5人	△1人
	<ul style="list-style-type: none"> ・弘前大学に対する医師派遣要望の継続 ・医師事務作業補助者の増員 ・看護体制の維持 ・医療従事者の研修への参加や資格取得等によるスキルアップ 		<ul style="list-style-type: none"> ・精神神経科病床廃止に伴い、常勤医師が平成31年3月31日付けで退職した。 ・平成31年4月1日現在の常勤医師の欠員は小児科、精神神経科の2人となっており、現在、両診療科とも非常勤医師による外来診療のみ実施している。 	未達成
	※加速化プラン 【小児科医の常勤化】 <ul style="list-style-type: none"> ・地域住民から小児科医の常勤化を望む声もあり、地域の小児救急医療体制の充実を図る視点からも、常勤小児科医の確保に努めていく。 		<ul style="list-style-type: none"> ・看護体制については、一般病床の10対1、精神病床の15対1を維持した。 ・平成30年9月末の精神神経科病床廃止に伴い、患者の地域移行に注力した結果、同年4月25日で完了したため、同年7月1日付で看護師8名を市民病院に配置換えした。 ・資格・研修については、看護師4名が青森糖尿病療養指導士の資格を取得し、看護師1名が日本災害医学会指定研修（標準コース）に参加するなど、スキルアップに努めた。 	達成
	【イ 医療機能の維持】 数値目標（再掲）			
	救急搬送件数	200件	213件	+13件
	<ul style="list-style-type: none"> ・医療機器等の更新による医療提供体制の維持 ・救急搬送の受入体制の強化 		<ul style="list-style-type: none"> ・輸血検査装置等を更新し、医療提供体制の維持に努めた。 ・救急搬送の受入については、計画値を上回った。 	達成
	【ウ 在宅医療の充実と福祉・介護事業者との連携強化】 数値目標（再掲）			
	訪問看護件数	350件	472件	+122件
	<ul style="list-style-type: none"> ・訪問看護体制の強化 ・地域包括支援センター浪岡をはじめとした福祉・介護事業者等との連携の強化 		<ul style="list-style-type: none"> ・浪岡地区の地域包括ケアの中核として、在宅医療を推進するため、地域連携室の看護師を平成29年度の3名から5名に増員した。 	達成

	※加速化プラン 【在宅療養支援病院の認定に向けた検討】 ・浪岡地区の在宅医療の充実を図る。		・地域包括支援センター浪岡等で開催されたケア会議や研修会に定期的に参加し、福祉・介護事業者との連携強化に努めた。 ・平成30年5月から在宅療養支援病院として、新たに訪問診療を開始し、15人の患者に対し96回実施した。 ・訪問看護については、22人の患者に対し472回実施し、計画値を上回った。		
③病院経営を継続していくための経営基盤の構築	【ア 地域連携の強化による紹介患者数の増】数値目標（再掲）				
	紹介率	11.3%	19.9%	+8.6%	
	逆紹介率	11.2%	30.4%	+19.2%	
	・浪岡地区の医療機関等との連携強化・情報共有に努め、紹介率・逆紹介率の向上に努める。		・医療機関との連携強化に努め、紹介率・逆紹介率とも計画値を上回った。		達成
	【イ 患者確保対策】数値目標（再掲）				
	病床利用率（一般）	26.5%	45.3%	+18.8P	
	1日当たり入院患者数（一般）	26.5人	15.8人	△10.7人	
	1日当たり外来患者数	173.5人	133.7人	△39.8人	
	・受診環境の改善や患者サービスの向上に努めることで、患者に選ばれる病院づくりを行っていく。 ・院内のトイレを洋式に更新するなど、利用しやすい環境の提供 ・病床利用率、1日当たり入院患者数、1日当たり外来患者数の目標値の設定		・待ち時間に読書できるよう、市民図書館の協力による貸出文庫を設置した。 ・外来の院内トイレを洋式に更新し、トイレ入口に洋式トイレの配置場所を表示した。		達成
	※加速化プラン 【接遇向上に向け、市民病院の取組と連携】 ・市民病院の接遇向上に向けた取組を当院でも取り入れる。		・病床利用率や入院患者数については、平成30年9月末での精神神経科病床廃止を決定し、入院患者の地域移行が同年4月25日で完了したこと等により計画値を下回った。 ・外来患者数については、内科の常勤医師1名が産休・育休を取得し、1年間不在となったこと等により計画値を下回った。		未達成
		・看護師・事務職等13人が市民病院の接遇研修に参加した。		達成	

【ウ 患者確保対策】数値目標（再掲）			
入院診療単価 （一般）	32,967 円	33,558 円	+591 円
外来診療単価	5,465 円	6,037 円	+572 円
・当院で取得可能と考えられる各種加算について、取得要件を満たすことにより取得できるものについては、費用対効果を見ながら取得に努める。		・平成 30 年度は、救急搬送看護体制加算、認知症ケア加算、機能強化加算を取得した結果、診療単価は、計画値を上回った。	達成
・診療報酬の請求漏れを防ぐため、定期的に院内研修会を実施する。		・平成 30 年度診療報酬改定内容について、当院に関連する箇所の勉強会を実施した。	達成
【エ 経費の削減対策】			
・適正な在庫管理、価格交渉等により材料費の削減 ・長期継続契約の推進による経費削減		・材料については、市民病院で一括して価格交渉を行っており、市民病院と（同品目については、）同額で契約した。 ・平成 30 年 1 月より、材料のたな卸しを毎月行うなど、在庫管理の適正化に努めた結果、平成 30 年度の 1 月当たりの薬品廃棄額は約 8 万円となり、前年度に比べ約 5 万円の減となった。	達成
		・エレベーター保守点検業務など長期継続契約を実施した。	達成

(IV) 各年度の収支計画

別紙 2 のとおり

病院事業会計全体

平成 29 年度決算において市民病院及び浪岡病院を合算した病院事業全体としての資金不足比率が 15.6%と 10%を超えたことから、地方財政法に基づく「起債許可団体」となりました。

また、平成 30 年度決算における病院事業全体としての資金不足比率は 19.1%で、前年度と比較して 3.5 ポイント悪化したところです。

このような状況を解消するため、両院とも「改革プラン」や「加速化プラン」における経営改善に向けた取組を着実に進めるとともに、継続して新たな取組を進めていくなど、更なる経営改善に努めることとしております。

(2) 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割（市民病院、浪岡病院）

青森市は、「青森市高齢者福祉・介護保険事業計画 第7期計画（平成30年度～平成32年度）」において、団塊の世代が高齢者となる令和7年（2025年）を見据え、中長期的な視点に立ち「医療、介護、介護予防、住まいおよび日常生活の支援」が包括的に確保される地域包括ケアの取組を加速化させているところです。

これを受け、市民病院は、今後においても地域の医療体制の中で急性期を担う中核病院としての役割を果たし、浪岡病院は、地域包括ケアシステムの中核として、地域住民が住み慣れた場所で安心して日常生活を送れるよう、在宅医療の推進と地域連携室の体制強化を行うことで、地域包括ケアシステム構築に向けた役割を果たして参ります。

(3) 再編・ネットワーク（市民病院、浪岡病院）

青森市及び東青地区からなる青森地域保健医療圏の公立病院は、市民病院、浪岡病院のほか、平内町国保平内中央病院、外ヶ浜町国保外ヶ浜中央病院、三次医療を担う青森県立中央病院があります。

地域医療構想を踏まえ、市民病院においては、近年の病床の利用状況や、今後の医療需要を勘案し、平成30年10月1日から病床規模の適正化を図るため病床数を538床から459床に見直しました。

また、浪岡病院においても、近年の病床の利用状況や、今後の医療需要を勘案し、平成30年10月1日から一般病床数を57床削減し、35床と適正な病床数にしたところであり、精神神経科病床については、廃止したところです。

再編・ネットワーク化については、地域医療構想で示された青森地域の自治体病院等の機能分化・連携の方向性に基づき、毎年圏域ごとに開催される地域医療構想調整会議等を活用しながら、圏域内の機能分化・連携について検討していくとともに、令和7年度（2025年度）末を目途に、再編・ネットワーク化の必要性についても検討して参ります。

(4) 経営形態見直し（市民病院、浪岡病院）

民間的経営手法の導入を図る観点から、地方公営企業法の全部適用や地方独立行政法人への移行等の経営形態の見直しについては、両病院が自立した経営を行える目処が立った段階で検討することとしました。

3 自己評価

平成30年度実績といたしまして、市民病院においては、患者紹介率の増や材料費医業収益比率の減など、浪岡病院においては、救急搬送件数の増や患者紹介率の増など、目標を達した項目はあったものの、両院とも1日当たり入院患者数及び1日当たり外来患者数が目標に達しなかったこともあり、資金不足比率が計画値より悪化したところです。

一方、平成29年12月「加速化プラン」を策定し「改革プラン」の具現化・加速化を図ったところであり、今後も、経営改善に向けた取組を着実に進めるとともに、一般会計からの支援を受けつつ、早期の資金不足解消と黒字化を目指すこととしております。

令和元年度における経営改善に向けた取組につきましては、市民病院においては、お産されるかたが快適な入院生活を送っていただけるようプライバシーにも配慮した産科病室の個室化等のリニューアルなどの取組を進めるとともに、経営課題の把握のため他院との比較が出来る経営分析システムを導入したところであり、このシステムの活用も図りながら、経営改善につなげて参りたい

と考えております。

また、浪岡病院においても、令和2年度の新病院開院に向け、一般病床数35床の規模での建替事業を進めているほか、訪問診療等の在宅医療サービスの提供に注力し、浪岡地区の地域包括ケアシステムの中核としての役割を果たして参りたいと考えております。

今後も、市民病院と浪岡病院が相互に連携を図りながら、青森市民の健康を守るという本来の役割を堅持し、地域の基幹病院としての責務を果たすとともに、経営の健全化に向けた経営改善の取組を着実に進めて参ります。

1. 収支計画 (収益的収支)

(単位:千円、%)

年度		28年度 (実績)	29年度 (実績)	30年度		
				計画	実績	計画との乖離
収 入	1. 医 業 収 益 a	9,309,239	9,038,659	9,958,113	8,963,288	△ 994,825
	(1) 料 金 収 入	8,896,200	8,609,710	9,524,846	8,520,718	△ 1,004,128
	(2) そ の 他	413,039	428,949	433,267	442,570	9,303
	うち 他 会 計 負 担 金	232,251	239,053	232,251	267,606	35,355
	2. 医 業 外 収 益	890,804	925,983	921,236	946,767	25,531
	(1) 他 会 計 負 担 金・補 助 金	397,247	425,068	414,434	397,157	△ 17,277
	(2) 国 (県) 補 助 金	18,976	21,615	30,145	17,305	△ 12,840
	(3) 長 期 前 受 金 戻 入	315,345	309,020	315,964	334,855	18,891
	(4) そ の 他	159,236	170,279	160,693	197,450	36,757
	経 常 収 益 (A)	10,200,043	9,964,642	10,879,350	9,910,055	△ 969,295
支 出	1. 医 業 費 用 b	10,115,220	10,138,153	10,675,872	9,983,440	△ 692,432
	(1) 職 員 給 与 費 c	5,120,954	5,296,766	5,435,499	5,232,852	△ 202,647
	(2) 材 料 費	2,656,052	2,484,340	2,790,059	2,382,151	△ 407,908
	(3) 経 費	1,565,129	1,611,984	1,548,497	1,624,584	76,087
	(4) 減 価 償 却 費	708,717	696,911	833,192	673,173	△ 160,019
	(5) そ の 他	64,368	48,153	68,625	70,680	2,055
	2. 医 業 外 費 用	458,644	446,786	510,829	487,235	△ 23,594
	(1) 支 払 利 息	6,522	4,740	27,834	3,306	△ 24,528
	(2) そ の 他	452,122	442,047	482,996	483,929	933
	経 常 費 用 (B)	10,573,864	10,584,939	11,186,701	10,470,675	△ 716,026
経 常 損 益 (A)-(B) (C)	△ 373,820	△ 620,297	△ 307,351	△ 560,620	△ 253,269	
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)	44,476	100,402	0	285,732	285,732
	2. 特 別 損 失 (E)	344	5,266	0	88	88
	特 別 損 益 (D)-(E) (F)	44,132	95,136	0	285,644	285,644
純 損 益 (C)+(F)	△ 329,688	△ 525,161	△ 307,351	△ 274,975	32,376	
累 積 欠 損 金 (G)	4,492,820	5,017,980	5,059,090	5,292,956	233,866	
不 良 債 務	流 動 資 産 (ア)	1,938,193	1,960,250	1,956,040	1,840,408	△ 115,632
	流 動 負 債 (イ)	2,700,257	2,971,620	2,717,849	3,150,333	432,484
	うち 一 時 借 入 金	1,400,000	1,800,000	1,700,000	1,800,000	100,000
	翌 年 度 繰 越 財 源 (ウ)	0	0	0	0	0
	当 年 度 同 意 等 債 で 未 借 入 又 は 未 発 行 の 額 (エ)	0	0	0	0	0
差 引 不 良 債 務 (オ) {(イ)-(エ)} - {(ア)-(ウ)}	762,064	1,011,370	761,809	1,309,925	548,116	
経 常 収 支 比 率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$	96.5	94.1	97.3	94.6	△ 2.7	
不 良 債 務 比 率 $\frac{(オ)}{a} \times 100$	8.2	11.2	7.7	14.6	6.9	
医 業 収 支 比 率 $\frac{a}{b} \times 100$	92.0	89.2	93.3	89.8	△ 3.5	
職 員 給 与 費 対 医 業 収 益 比 率 $\frac{c}{a} \times 100$	55.0	58.6	54.6	58.4	3.8	
地 方 財 政 法 施 行 令 第 15 条 第 1 項 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (H)	442,208	1,011,370	761,809	1,309,925	548,116	
資 金 不 足 比 率 $\frac{(H)}{a} \times 100$	4.8	11.2	7.7	14.6	6.9	
病 床 利 用 率	59.9	57.9	65.0	66.5	1.5	

団体名 (病院名)	青森市(青森市民病院)
--------------	-------------

2. 収支計画(資本的収支)

区分	年度	28年度 (実績)	29年度 (実績)	30年度		
				計画	実績	計画との乖離
収 入	1. 企 業 債	856,300	262,100	1,022,300	767,900	△ 254,400
	2. 他 会 計 出 資 金	4,352	0	0	0	0
	3. 他 会 計 負 担 金	279,938	285,211	288,457	311,513	23,056
	4. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	0
	5. 他 会 計 補 助 金	0	0	0	0	0
	6. 国 (県) 補 助 金	0	0	0	0	0
	7. そ の 他	0	0	0	5,881	5,881
	収 入 計 (a)	1,140,590	547,311	1,310,757	1,085,294	△ 225,463
	うち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額 (b)	0	0	0	0	0
	前年度許可債で当年度借入分 (c)	0	0	0	0	0
純計(a)-(b)+(c) (A)	1,140,590	547,311	1,310,757	1,085,294	△ 225,463	
支 出	1. 建 設 改 良 費	794,489	211,659	946,574	705,584	△ 240,990
	2. 企 業 債 償 還 金	535,005	592,047	575,812	626,482	50,670
	3. 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金	0	0	0	0	0
	4. そ の 他	66,653	16,558	75,726	54,160	△ 21,566
	支 出 計 (B)	1,396,147	820,263	1,598,112	1,386,226	△ 211,886
差 引 不 足 額 (B)-(A) (C)	255,557	272,952	287,355	300,932	13,577	
補 て ん 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	84,846	23,647	0	36,105	36,105
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	0	0	0	0	0
	3. 繰 越 工 事 資 金	0	0	0	0	0
	4. そ の 他	170,711	249,305	287,355	264,827	△ 22,528
計 (D)	255,557	272,952	287,355	300,932	13,577	
補てん財源不足額 (C)-(D) (E)	0	0	0	0	0	
当年度同意等債で未借入 又は未発行の額 (F)	0	0	0	0	0	
実 質 財 源 不 足 額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	

- 複数の病院を有する事業にあっては、合計表のほか、別途、病院ごとの計画を作成すること。
- 金額の単位は適宜変更することも可能。(例)千円単位。

3. 一般会計等からの繰入金の見通し(高等看護学院分除く)

	28年度 (実績)	29年度 (実績)	30年度		
			計画	実績	計画との乖離
収 益 的 収 支	(0)	(100,000)	(0)	(250,000)	(250,000)
	629,498	764,121	646,685	914,763	268,078
資 本 的 収 支	(1,080)	(7,105)	(0)	(5,720)	(5,720)
	279,938	285,211	288,457	311,513	23,056
合 計	(1,080)	(107,106)	(0)	(255,720)	(255,720)
	909,436	1,049,332	935,142	1,226,276	291,134

(注)

- ()内はうち基準外繰入金額を記入すること。
- 「基準外繰入金」とは、「地方公営企業繰入金について」(総務副大臣通知)に基づき他会計から公営企業会計へ繰り入れられる繰入金以外の繰入金をいうものであること。

(別紙2)

団体名
(病院名)

青森市(青森市立浪岡病院)

1. 収支計画 (収益的収支)

(単位:千円、%)

区分	年度	28年度 (実績)	29年度 (実績)	30年度		
				計画	実績	計画との乖離
収入	1. 医業収益 a	849,468	714,118	874,021	551,250	△ 322,771
	(1) 料 金 収 入	733,964	603,179	757,313	411,782	△ 345,531
	(2) そ の 他	115,504	110,939	116,708	139,468	22,760
	うち他会計負担金	88,551	89,252	88,551	119,531	30,980
	2. 医業外収益	249,956	248,348	244,834	164,023	△ 80,811
	(1) 他会計負担金・補助金	220,825	220,282	218,978	135,082	△ 83,896
	(2) 国(県)補助金	0	0	0	0	0
	(3) 長期前受金戻入	28,138	27,328	25,030	28,401	3,371
	(4) そ の 他	993	738	825	540	△ 285
	経常収益(A)	1,099,424	962,466	1,118,854	715,273	△ 403,581
支出	1. 医業費用 b	1,174,746	1,136,310	1,106,465	905,889	△ 200,576
	(1) 職員給与費 c	802,484	788,922	718,525	610,869	△ 107,656
	(2) 材 料 費	141,572	110,995	146,234	74,628	△ 71,606
	(3) 経 費	178,888	186,123	192,820	167,283	△ 25,537
	(4) 減価償却費	45,104	49,065	47,407	44,935	△ 2,472
	(5) そ の 他	6,698	1,205	1,479	8,175	6,696
	2. 医業外費用	28,370	26,767	33,387	21,746	△ 11,641
	(1) 支払利息	1,362	879	2,923	435	△ 2,488
	(2) そ の 他	27,008	25,888	30,464	21,311	△ 9,153
	経常費用(B)	1,203,116	1,163,077	1,139,852	927,635	△ 212,217
経常損益(A)-(B)(C)	△ 103,692	△ 200,611	△ 20,998	△ 212,362	△ 191,364	
特別損益	1. 特別利益(D)	6,823	101,292	0	404,260	404,260
	2. 特別損失(E)	6	0	20	218,091	218,071
	特別損益(D)-(E)(F)	6,817	101,292	△ 20	186,169	186,189
純 損 益 (C)+(F)	△ 96,875	△ 99,319	△ 21,018	△ 26,194	△ 5,176	
累 積 欠 損 金 (G)	1,411,313	1,510,633	1,588,003	1,536,826	△ 51,177	
不良債務	流動資産(ア)	147,100	124,659	139,091	80,094	△ 58,997
	流動負債(イ)	555,981	643,363	733,987	588,001	△ 145,986
	うち一時借入金	400,000	450,000	571,000	420,000	△ 151,000
	翌年度繰越財源(ウ)	0	0		0	0
	当年度同意等債で未借入 又は未発行の額 差引 不良債務(オ) [(イ)-(エ)]-(ア)-(ウ)	0	0		0	0
408,881	518,704	594,896	507,907	△ 86,989		
経常収支比率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$	91.4	82.8	98.2	77.1	△ 21.1	
不良債務比率 $\frac{(オ)}{a} \times 100$	48.2	72.6	68.1	92.1	24.0	
医業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$	72.4	62.8	79.0	60.9	△ 18.1	
職員給与費対医業収益比率 $\frac{c}{a} \times 100$	94.5	110.5	82.2	110.8	28.6	
地方財政法施行令第15条第1項 により算定した資金の不足額 (H)	356,875	518,704	594,896	507,907	△ 86,989	
資金不足比率 $\frac{(H)}{a} \times 100$	42.0	72.6	68.1	92.1	24.0	
病 床 利 用 率	31.9	23.2	32.3	46.6	14.3	

団体名 (病院名)	青森市(青森市立浪岡病院)
--------------	---------------

2. 収支計画(資本的収支)

区分	年度	28年度 (実績)	29年度 (実績)	30年度		
				計画	実績	計画との乖離
収 入	1. 企業債	62,700	7,800	10,000	52,800	42,800
	2. 他会計出資金	0	0	0	0	0
	3. 他会計負担金	23,365	20,657	19,052	19,611	559
	4. 他会計借入金	0	0	0	0	0
	5. 他会計補助金	0	0	0	0	0
	6. 国(県)補助金	0	0	0	0	0
	7. その他	0	0	0	0	0
	収入計 (a)	86,065	28,457	29,052	72,411	43,359
	うち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額 (b)	0	0	0	0	0
	前年度許可債で当年度借入分 (c)	0	0	0	0	0
純計(a)-(b)+(c) (A)	86,065	28,457	29,052	72,411	43,359	
支 出	1. 建設改良費	63,538	9,359	11,199	76,881	65,682
	2. 企業債償還金	35,146	33,024	33,084	34,642	1,558
	3. 他会計長期借入金返還金	0	0	0	0	0
	4. その他	4,824	629	0	5,768	5,768
	支出計 (B)	103,508	43,012	44,283	117,290	73,007
差引不足額 (B)-(A) (C)	17,443	14,555	15,231	44,879	29,648	
補 て ん 財 源	1. 損益勘定留保資金	0	0	0	44,879	44,879
	2. 利益剰余金処分量	0	0	0	0	0
	3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0
	4. その他	17,443	14,555	15,231	0	△ 15,231
計 (D)	17,443	14,555	15,231	44,879	29,648	
補てん財源不足額 (C)-(D) (E)	0	0	0	0	0	
当年度同意等債で未借入 又は未発行の額 (F)	0	0	0	0	0	
実質財源不足額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	

1. 複数の病院を有する事業にあつては、合計表のほか、別途、病院ごとの計画を作成すること。

2. 金額の単位は適宜変更することも可能。(例)千円単位。

3. 一般会計等からの繰入金の見通し

	28年度 (実績)	29年度 (実績)	30年度		
			計画	実績	計画との乖離
収益的収支	(0)	(100,000)	(0)	(350,000)	(350,000)
	309,376	409,534	307,529	604,613	297,084
資本的収支	(206)	(878)	(0)	(968)	(968)
	23,365	20,657	19,052	19,611	559
合計	(206)	(100,878)	(0)	(350,968)	(350,968)
	332,741	430,191	326,581	624,224	297,643

(注)

1 ()内はうち基準外繰入金額を記入すること。

2 「基準外繰入金」とは、「地方公営企業繰入金について」(総務副大臣通知)に基づき他会計から公営企業会計へ繰り入れられる繰入金以外の繰入金をいうものであること。